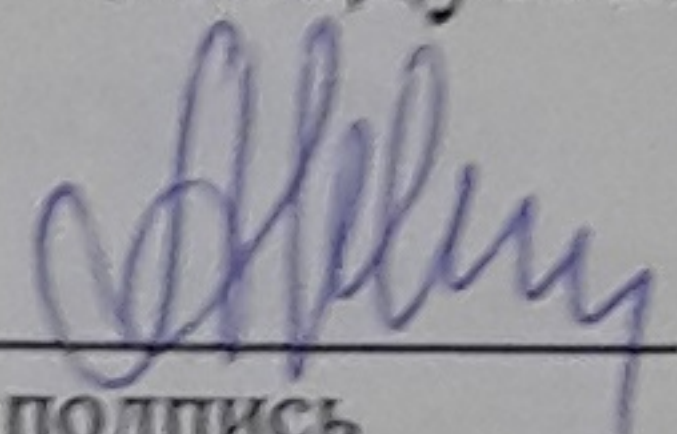


Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»
Заведующий кафедрой


подпись

А.Н. Чаплина
инициалы, фамилия

«19» 06 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

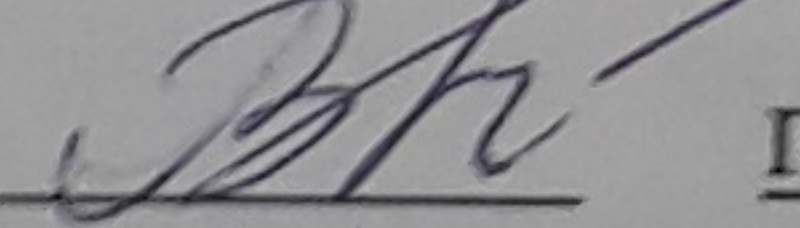
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ССП

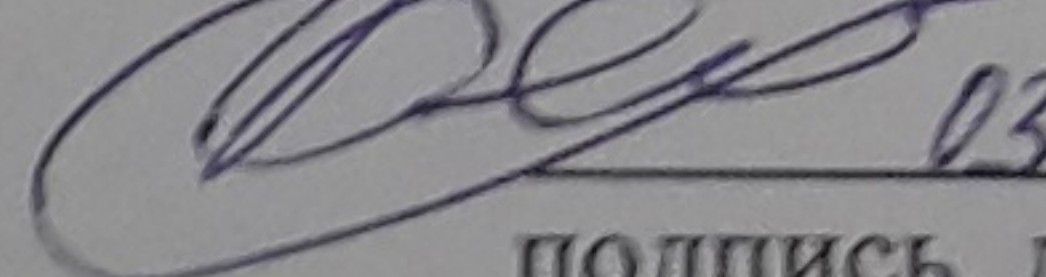
38.04.02. «Менеджмент»

код и наименование направления

38.04.02.17 «Управление проектом (в том числе по отраслям)»

код и наименование профиля

Научный руководитель  проф., д-р техн. наук В.Н. Паршикова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник  03.06.17 ЭУ15-07М-УП Д.С. Бельков
подпись, дата номер группы инициалы, фамилия

Красноярск 2017

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Стратегический контроллинг деятельности торговой организации на основе системы сбалансированных показателей» содержит 94 страницы текстового документа, 30 рисунков, 21 таблица, 97 использованных источников литературы, 10 листов раздаточного материала.

Объект исследования — предприятие торговли.

Предмет исследования — управленческие отношения по формированию стратегического контроллинга предприятий торговли.

Цель диссертационной работы заключается в теоретическом исследовании, разработке организационно-методических рекомендаций и модели по формированию стратегического контроллинга как фактора устойчивого развития предприятий торговли.

Исходя из цели исследования в работе поставлены следующие задачи, определяющие структуру диссертации:

- 1) определить место услуг торговой организации в структуре потребительского рынка;
- 2) выявить роль стратегического контроллинга в деятельности торговой организации;
- 3) исследовать методы стратегического анализа организации;
- 4) определить основные направления адаптации модели «Сбалансированная система показателей» (ССП) к условиям функционирования субъектов хозяйствования потребительского рынка.

Научный результат:

- 1) определено место услуг торговой организации в структуре потребительского рынка;
- 2) выявлена роль стратегического контроллинга в деятельности торговой организации;
- 3) исследованы методы стратегического анализа организации;
- 4) адаптирована модель «Сбалансированная система показателей» (ССП) к условиям функционирования субъекта хозяйствования потребительского рынка.

Ключевые слова: торговая организация, сфера услуг, контроллинг, стратегия, система сбалансированных показателей, инструменты, подходы, инновации.

СОДЕРЖАНИЕ*

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические подходы к стратегическому управлению торговой организацией	7
1.1 Место услуг торговой организации в структуре потребительского рынка	7
1.2 Роль стратегического контроллинга в деятельности торговой организации	18
1.3 Система сбалансированных показателей как часть стратегического управления деятельностью торговой организации	26
Заключение	87
Список использованных источников	89

*2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от
31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных экономических условиях возрастает роль сферы услуг. Торговля является одной из наиболее значимых для общества отраслей народного хозяйства, которая обеспечивает доведение товаров от производителя до конечного потребителя, поддерживая баланс между предложением и спросом, воздействует на производство посредством регулирования объема и ассортимента выпускаемой продукции.

В настоящий момент внешняя среда функционирования предприятий торговли характеризуется повышенной динамичностью и сложностью окружения. Так, наблюдается усиление конкуренции на потребительском рынке, обусловленное, во-первых, экспансией крупных торговых сетей европейской части России в регионы и, во-вторых, приходом на региональный рынок западных компаний. Происходит глобализация розничного бизнеса, развиваются организованные формы торговли, что приводит к увеличению дифференциации внутренних структур компаний.

В последние годы субъекты хозяйствования потребительского рынка сталкиваются с проблемами преодоления последствий энергетических и кредитно-финансовых кризисов, сохранения экономического потенциала организаций. Это обуславливает необходимость стратегического управления, направленного на обеспечение устойчивого развития субъектов хозяйствования потребительского рынка.

Под воздействием перечисленных причин повышаются требования к гибкости систем управления, особую актуальность приобретают вопросы координации и информационной поддержки стратегических управленческих решений. В качестве одного из наиболее перспективных подходов к управлению выступает контроллинг - развивающееся направление в теории и практике современного менеджмента.

Необходимым условием успешной реализации стратегии является её формализация, которая возможна на основе одного из инструментов стратегического контроллинга - системы показателей, выступающей в роли средства планирования, контроля и анализа отклонений по достижению долгосрочных целей предприятия.

Вышеизложенное предопределило выбор темы и основные направления диссертационной работы.

Степень разработанности проблемы. Вопросы, связанные с рассмотрением контроллинга и его инструментов, достаточно широко освещены в работах зарубежных ученых: Й. Вебера, Х. Кюппера, Э. Майера, Р. Манна, Д. Хана, П. Хорвата, Р. Хофмастера, Э. Шерма, Д. Шнайдера, и др.

Существенный вклад в разработку теоретических и методических основ использования инструментов стратегического контроллинга внесли

отечественные экономисты: Е.А. Ананькина, Т.Л. Безрукова, И.В. Бородушко, Э.К. Васильева, И.Б. Гусева, Н.Г. Данилочкина, С.В. Данилочкина, Н.Н. Иванов, А.М. Карминский, В. Э.А. Уткин, С.Г. Фалько и др.

Многие современные ученые посвятили ' свои работы теоретическим проблемам формирования систем показателей стратегического контроллинга: В. Ивлев, Р. Каплан, Д. Нортон, Н. Переверзев, Д.Е. Попов, В. Толкач и др.

Цель диссертационной работы заключается в теоретическом исследовании, разработке организационно-методических рекомендаций и модели по формированию стратегического контроллинга как фактора устойчивого развития предприятий торговли.

Исходя из цели исследования в работе поставлены следующие задачи, определяющие структуру диссертации:

- 1) определить место услуг торговой организации в структуре потребительского рынка;
- 2) выявить роль стратегического контроллинга в деятельности торговой организации;
- 3) исследовать методы стратегического анализа организации;
- 4) определить основные направления адаптации модели «Сбалансированная система показателей» (ССП) к условиям функционирования субъектов хозяйствования потребительского рынка.

Объект исследования — предприятие торговли.

Предмет исследования — управленческие отношения по формированию стратегического контроллинга предприятий торговли.

Теоретическая основа исследования. Теоретическую основу диссертационной работы составили труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные теории и практике стратегического управления и контроллинга.

Методологической основой исследования послужила диалектическая логика. Для решения прикладных задач использовались следующие методы: расчетно-аналитический; сравнительного анализа и синтеза; эвристическое моделирование.

Информационную основу диссертационной работы составили данные Государственного комитета по статистике Российской Федерации и Красноярского краевого комитета государственной статистики, а также материалы, собранные автором в ходе исследования.

Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке организационно-методических основ стратегического контроллинга как фактора устойчивого развития предприятий торговли. Диссертация содержит следующие результаты, выносимые на защиту:

- 1) определено место услуг торговой организации в структуре потребительского рынка;
- 2) выявлена роль стратегического контроллинга в деятельности торговой организации;
- 3) исследованы методы стратегического анализа организации;

4) адаптирована модель «Сбалансированная система показателей» (ССП) к условиям функционирования субъекта хозяйствования потребительского рынка.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы при формировании стратегического контроллинга в процессе управления устойчивым развитием предприятий торговли различных организационно-правовых форм.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из Введения, трёх глав, объединяющих 8 параграфов, Заключения, библиографического списка. Основной текст работы изложен на 94 страницах, включая 21 таблицу, 30 рисунков. Библиографический список включает 97 информационных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Место услуг торговой организации в структуре потребительского рынка

Осуществляя хозяйственную деятельность в условиях общественного разделения труда, люди объективно согласуют свои поступки, действия. И экономика функционирует как определенная система, которая называется экономической и относится к типу больших систем.

Развитие экономики современной России внесло существенные изменения в структуру хозяйствования. При этом воспроизводственные процессы рыночной экономики целесообразно исследовать и проектировать через взаимодействие подсистем: рынок средств производства, рынок труда; финансово-кредитный рынок; рынок основных фондов и недвижимого имущества населения и потребительский рынок.

По мнению Чаплиной А.Н., экономическая сущность потребительского рынка как объекта управления заключается в том, что он, являясь частью категории «потребление», выражает собой опосредованный процесс удовлетворения потребностей человека в товарах и услугах, выступающих результатами его хозяйственной деятельности [92].

Исследователи, как отечественные, так и зарубежные, опираются на следующие понятия термина «потребительский рынок» (Александров Ю., Терещенко Н., Горенбургов М., Ершова С., Когут А., Рохчин В.) [8, 10, 38, 86]:

- система экономических отношений между продавцами и покупателями, складывающихся в процессе купли-продажи, с помощью которых осуществляется обращение общественного продукта;
- определенный тип хозяйственных связей, отличительными признаками которого является непосредственная распределением связь между производителями и потребителями, свободный выбор партнеров, экономическое соревнование, гибкая система прямых и обратных связей;
- сфера товарного обмена, реализации части совокупного общественного продукта, направленного на личное потребление, в обмен на денежные доходы населения, в процессе которой проявляются присущие данному способу производства экономические отношения по поводу производства и потребления материальных благ.

Существует и точка зрения (Горенбургов М., Ершова С.) [38], согласно которой потребительский рынок представляется с позиций его сегментации: товарный рынок; рынок потребительских услуг; рынок личного недвижимого имущества и другие рынки (рис. 1.1).

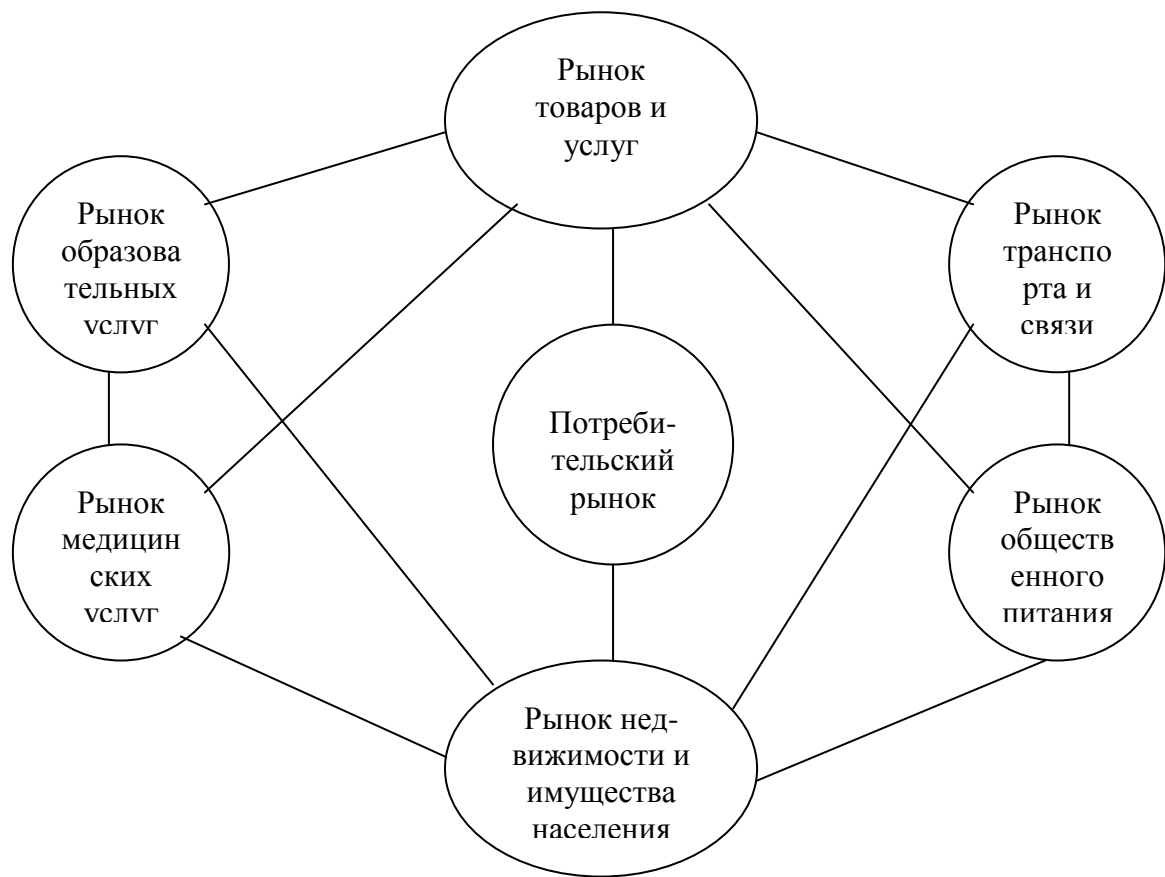


Рис. 1.1. Возможный структурный состав потребительского рынка

Но потребительский рынок является не только объектом управления, но и выступает субъектом управления, а также имеет свой формат (рис. 1.2) (Чаплина А. Н.) [92]. Понятия «объект» и «субъект управления» идентичны понятиям «управляемая» и «управляющая система», которые в свою очередь – следствия понятия «управление» (Коротков Э. М.) [49].

Управление – это вид деятельности человека, возникающий в ее структуре по мере ее оформления в сознательную деятельность по производству необходимых человеку благ. По мнению Э. М. Короткова, современная парадигма управления базируется на технологии производства, информации и единстве управляющей и управляемой систем.

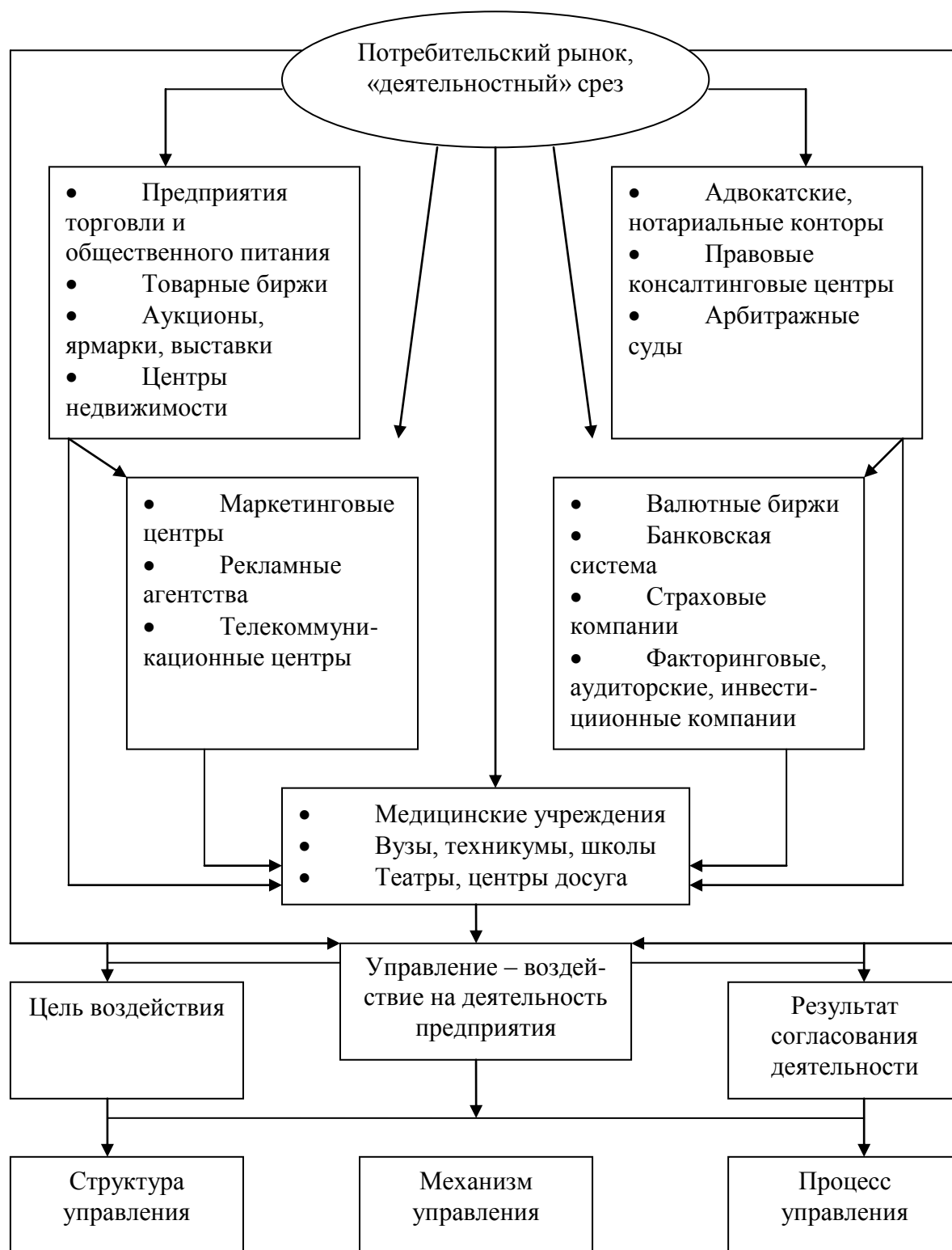


Рис. 1.2. Объекты управления потребительского рынка

С макроточки зрения экономика страны может быть разделена на три различных сектора: добывающий сектор (добывающая и сельскохозяйственная промышленность); сектор производства товаров (производственные и строительные предприятия) и сектор услуг (сервисные организации) (Фишер

А., Бэлл Д., Хаксевер К., Рендер Б., Рассел С., Мердик Р.). Нами представлено взаимодействие этих секторов с потребительским рынком на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Взаимодействие секторов экономики и потребительского рынка

Сектор услуг имеет огромное воздействие на экономику постиндустриальных государств и приобретает все большее значение в экономике России. Под услугой принято понимать результат экономической деятельности, удовлетворяющей определенные потребности (личные, коллективные, общественные), которые одна сторона может предложить другой. Деятельность людей, предприятий, организаций в целом реально конкретизируется в двух формах – вещи или услуги (Батраева Э., Хаксевер К., Рендер Б., Рассел С., Мердик Р.) [9]. Отличительной чертой услуг, как считает подавляющее большинство экономистов, является то, что они не принимают материальной формы, хотя само «производство» услуги может быть связано или не связано с товаром в его материальном виде (Котлер Ф) [51, 52]. Таким образом, «услуга - не что иное, как особая потребительная стоимость, которая доставляет труд, подобно всякому другому товару; но особая потребительная стоимость этого труда получила здесь специфическое название «услуги» потому, что труд оказывает услуги не в качестве *вещи*, а в качестве *деятельности*» (Маркс К.) [64].

Услуга – это самостоятельная экономическая форма проявления труда, имеет особую потребительную стоимость, специфика которой зависит от особенностей конкретного труда. Для правильного методологического понимания сущности услуги и специфики труда, ее производящего, целесообразно рассматривать услугу с позиции деятельности и ее результата. Деятельность в сфере услуг, также как и в любой другой сфере, направлена на определенный предмет труда или человека. Однако сам труд выступает одновременно в двух функциях – как созидаящая деятельность и как своеобразная форма продукта. Первая функция присуща всем без исключения видам человеческого труда, вторая – лишь труду в обслуживании.

Двойственный характер труда и определяет деление услуг на материальные и нематериальные (Батраева Э.) [9].

В данном исследовании под потребительским рынком понимается сфера товарного обмена, реализации части совокупного общественного продукта, направленного на личное потребление, в обмен на денежные доходы населения, в процессе которой проявляются присущие данному способу производства экономические отношения по поводу производства и потребления материальных благ. Понятия потребительский рынок, сфера услуг и рынок потребительских услуг в работе рассматриваются как равнозначные [10, 86].

В развитии рыночных отношений чрезвычайно важная роль принадлежит составной части потребительского рынка - торговле как обособившейся на основе общественного разделения труда отрасли хозяйства, осуществляющей посредническую деятельность по купле-продаже товаров [8].

Как отмечается в ряде работ [8, 9, 10], системная функция торговли и торговой деятельности в рыночной инфраструктуре может быть определена с учетом того, что она выполняет роль регулятора в системе распределения по всему множеству операций материального и экономического посреднического характера между производителем и потребителем. Эта роль включает в себя следующие аспекты:

- пространственный, состоящий в транспортировке и распространении товаров по территории для приближения их к потребителю;
- функциональный, заключающийся в приспособлении к несовпадающим между собой количественным и качественным требованиям производителей и потребителей, т.е. к предложению и спросу;
- временной, состоящий в согласовании сроков и темпов поставки продуктов с ритмом производственного процесса, а также динамикой потребительского спроса.

В структуре торговли особенно следует выделять розничную торговлю, так как она является индикатором развития экономики.

Розничная торговля представляет собой комплекс видов деятельности по купле-продаже товаров (услуг) конечным потребителям для их личного использования или применения в домашнем хозяйстве [86, 92]. Основными участниками розничной торговли выступают предприятия розничной торговли.

Под предприятием розничной торговли понимается самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный предпринимателем или их объединением для реализации продукции, товаров, оказания услуг конечному потребителю с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли [86].

В настоящее время в условиях обостряющейся конкуренции в секторе розничной торговли появляются современные формы и методы торговли, новые форматы предприятий торговли, интегрирующие использование западных инструментов торговли, применение новой техники и современных технологий.

Для дальнейшего рассмотрения проблемы необходимо дать определение понятию «формат торгового предприятия».

Согласно словарю Владимира Даля (издание 1909 года) - слово «формат» происходит от латинского слова «formatum» и означает «размер, величина, образ».

В соответствии с данным определением, О. Войцеховский характеризует формат торгового предприятия как совокупность параметров, по которой определяется принадлежность торгового предприятия к одному из распространенных в мировой практике видов [23].

Как правило, каждый из форматов имеет устоявшийся набор признаков. По мнению О. Войцеховского на практике достаточно оценить предприятие по небольшому количеству параметров, к которым относятся: площадь торгового зала; количество расчетно-кассовых узлов; площадь складских, вспомогательных, офисных помещений; присутствующие в ассортименте категории товара, ширина ассортимента; количество позиций в категориях, глубина ассортимента; доля товара, производимого специально для данного предприятия («марки продавца» - private label); наличие собственного производства продукции; предоставляемый сервис; списочное количество персонала; среднее количество покупок в день; уровень цен на базовые позиции ассортимента.

Формат, прежде всего, ориентирован на покупателя, поэтому в приведенном списке отсутствует такой важный для владельца бизнеса показатель, является магазин сетевым либо независимым. Вместе с тем, некоторые из форматов могут успешно существовать только в сетевом варианте, по достижении «критической массы» торговых площадей. Их деятельность основывается на использовании эффекта масштаба.

Положение розничных торговых сетей в системе потребительского рынка показано на рисунке 1.4.

Потребительский рынок по своему характеру развития очень динамичен и разнообразен, так как связан с обслуживанием товарно-денежных отношений самого обширного круга клиентов – индивидуальных покупателей, потребности которых постоянно меняются количественно и качественно. Характеру этого рынка соответствует и содержание его инфраструктуры, а также комплекс предоставляемых услуг, формирующийся на основе многогранных потребностей населения (рис. 1.5).

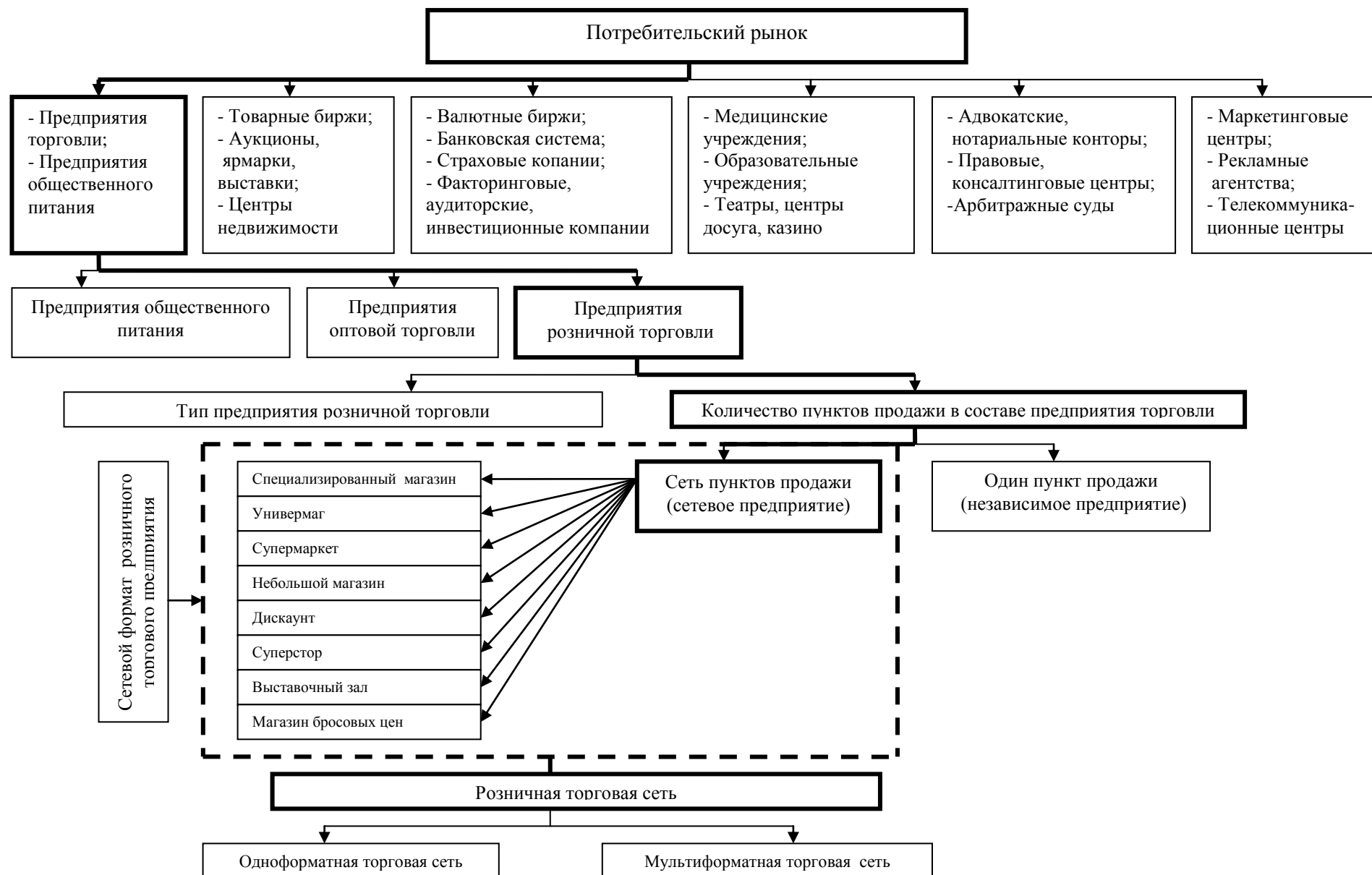


Рис. 1.4. Место торговых предприятий в теории потребительского рынка [10; 44]

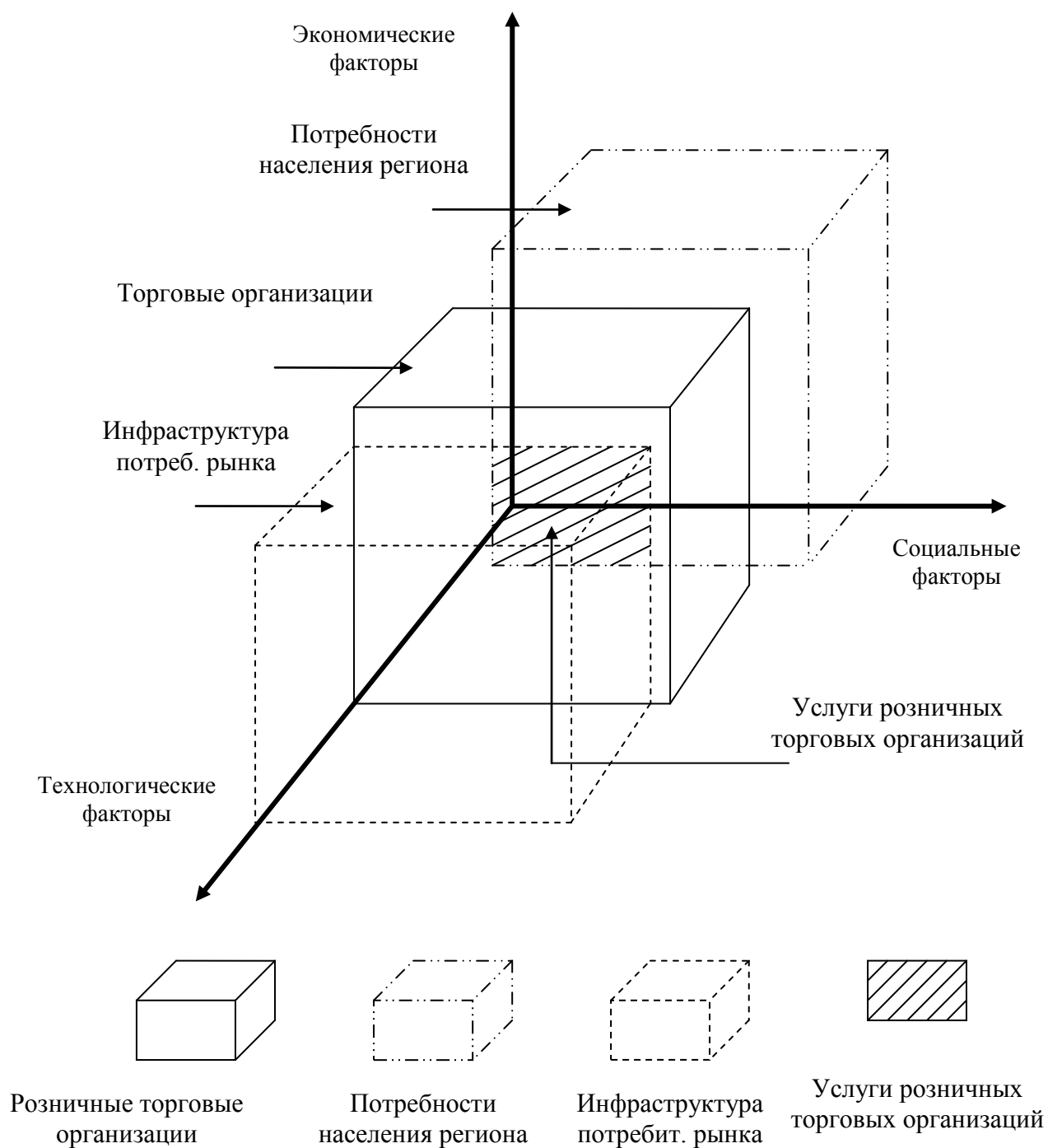


Рис 1.5. Место услуг розничных торговых организаций в структуре потребительского рынка

Сфера услуг розничной торговли занимает значительное место в экономике и жизни общества. Основным направлением этой сферы является максимальное удовлетворение потребности человека не только в высококачественной продукции, но и в услугах, таких как [39, 86]:

- Достижимость местоположения. Товары и услуги приобретают ценность для потребителей только тогда, когда они имеют возможность купить

их. Успешные сетевые розничные торговые предприятия обеспечивают доступ потребителей к различным товарам и услугам в одном месте.

- Удобство времени работы. Успешные сетевые торговые предприятия гарантируют доступность товаров и услуг именно тогда, когда они требуются людям. Тенденция к увеличению продолжительности времени работы магазинов отражает социально-экономические изменения, происходящие в обществе.

- Удобство размера. Успешные предприятия сетевой торговли адаптируют расфасовку и упаковку к потребностям своих посетителей.

- Информация. Во все более усложняющемся обществе объем необходимой людям информации непрерывно увеличивается. Данное положение применимо и к потреблению и к выбору товаров. Государство требует, что потребителю была предоставлена вся необходимая информация.

- Поддержка стиля жизни. Большинство потребителей идентифицируется с определенным стилем жизни, определяющим использование, например, бытовой техники и автомобилей. Предприятия торговли должны организовать выбор соответствующих товаров таким образом, чтобы он соответствовал стилям жизни потребителей, что создает дополнительную добавленную ценность.

- Организация расчетов за приобретенные товары через кассовые узлы. Рациональность размещения кассовых узлов должна обеспечивать максимальное удобство покупателей при движении и не допускать образование очередей.

Предоставление данных услуг – часть основной функции предприятий розничной торговли как связующего звена в цепочке поставок между производителем и потребителем. Они способствуют повышению эффективности потребления и продуктивности функционирования потребителя. Торговые сети предоставляют услуги как часть своего розничного товарного предложения; следовательно, потребители обращаются к ним при каждой покупке.

В настоящем исследовании под услугами предприятий розничной торговли понимается сервисный набор, предоставляемый торговым предприятием потребителям в дополнение к предлагаемым товарам [86].

Специфика услуг розничной торговли состоит в том, что они производятся и потребляются в основном одновременно и не подлежат хранению. В силу этого, данные услуги обычно базируются на прямых контактах между производителями и потребителями. Поэтому в торговле происходит определенное обособление услуг от о вещественных товаров, реализация которых обычно связана с торговым посредничеством и возможностями хранения.

В экономической литературе авторами рассматриваются различные варианты классификации услуг розничных предприятий [8, 9, 10, 86]. Классификация услуг торговых предприятий представлена на рисунке 1.6.



Рис. 1.6. Классификация услуг розничных торговых предприятий [9, 86]

Потребители могут оплачивать услуги непосредственно или косвенным образом. В первом случае плата определенно связана с обслуживанием (оплата доставки товаров на дом); во втором она может взиматься через более высокие цены на товары. Потребители готовы к уплате последних в случаях, когда в обмен они получают некие дополнительные услуги (информация о товарах, помощь продавцов), способствующие приобретению положительного покупательского опыта. Менеджмент сетевых предприятий торговли должен быть уверен в том, что предоставляемые услуги окупают связанные с ними издержки или оказывают положительное долгосрочное воздействие на прибыль (через увеличение объема продаж). Решение данных задач сопряжено с преодолением ряда трудностей. Наиболее проблематичный аспект услуг заключается в проблемах управления тем, что невозможно измерить или даже идентифицировать (что связано с природой услуг).

Управление услугами во многом отличается от менеджмента в обычной розничной торговле. Это обусловлено тем, что услуги по своей природе имеют различный характер с товарами, хотя вопрос о конкретных их различиях остаётся достаточно дискуссионным.

Большинство специалистов [46, 49, 93, 95, 96] относят к основным отличиям услуг от товаров следующие их характеристики:

1. Неосвязаемость.

Услуги неосвязаемы, потому что потребитель не может видеть или как-либо иначе физически ощутить их, что затрудняет оценку их уровня. Проблема может быть частично решена посредством установления взаимосвязей услуги и осязаемого товара с некоторым измеримым количеством.

2. Гетерогенность.

Услуги гетерогенны (неоднородны) в силу того, что предоставляемый одному потребителю сервис неизбежно отличается от обслуживания любого другого клиента. Многие аспекты обслуживания субъективны и существуют только относительно определенных потребителей, оценивающих их в соответствии с индивидуальными требованиями. Однако, предприятие торговли должно оценить ценность услуг для каждого потребителя, потому что именно они нередко обеспечивают конкурентные преимущества.

3. Неотделимость.

Неотделимость означает, что услуги предоставляются и используются в одно и то же время: в момент обмена в нем должны принимать участие и покупатель и продавец. Ключом к успеху сервиса является компетентный обслуживающий персонал. Некоторые магазины восполняют недостаток взаимодействий персонала и клиентов посредством электронных информационных пунктов.

4. Недолговечность.

Услуги – «скоропортящийся» товар, так как их невозможно запасти впрок, что затрудняет их предоставление там и тогда, когда они необходимы потребителям. В то же время развитие технологий позволило организовать

«хранение» некоторых услуг. Например, в магазинах самых современных форматов потребители могут получить информацию об отсутствующих в продаже товарах и времени ожидания.

Очевидным является тот факт, что эффективное управление услугами розничной торговой сети является важнейшим не копируемым конкурентным преимуществом компании. К сожалению, большинство отечественных компаний именно в этом аспекте существенно проигрывают зарубежным сетевым компаниям. Следует подчеркнуть, что управление сетью магазинов является существенно более сложным процессом, а цена ошибок многократно возрастает и тиражируется с ростом торговой сети.

Таким образом, рассмотрев природу и сущность категории «услуга предприятия розничной торговли», можно прийти к выводу о том, что основная задача розничной торговли состоит в том, чтобы обеспечить предоставление в распоряжение потребителей товаров и услуг, облегчая им выбор, приобретение и использование товаров. В условиях рыночной экономики эта функция осуществляется на фоне ожесточенной борьбы за потребителя. В результате этого, основная задача модифицируется и представляется в другом контексте, а именно высокое качество организации обслуживания потребителей.

Рыночные отношения меняют не только основную задачу предприятий розничной торговли, но и все параметры и отношения по поводу её выполнения. В связи с этим качество предоставления услуг становится фактором повышения конкурентоспособности торговых предприятий в условиях конкуренции.

1.2. Роль стратегического контроллинга в деятельности торговой организации

В современных условиях управление организацией как экономической системой требует решения многочисленных проблем, обусловленных как внешними, так и внутренними факторами. Следовательно, необходимы новые подходы к управлению и инструменты решения проблем, позволяющие улавливать тенденции изменений и адекватно реагировать на них. В качестве такого подхода целесообразно использовать контроллинг.

Сегодня не существует однозначного определения понятия "контроллинг", но практически никто не отрицает, что это новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Контроллинг (от англ. *control* - руководство, регулирование, управление, контроль, которое в свою очередь происходит от французского слова *contrerole* – реестр, проверочный список) далеко не исчерпывается контролем [15, 24] .

Эволюция всех функций управления (планирование по отдельным аспектам – в программно-целевое планирование; управление сбытом и продажами – в маркетинг, бухгалтерский и производственный учет – в управленческий учет и систему контроля и регулирования), а также их

интеграция в систему контроллинга отражает основную тенденцию комплексного подхода к управлению организаций в современных условиях.

То есть, одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе и адаптации к изменениям.

В англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется: в США и Великобритании укоренился термин «управленческий учет» (*management accounting*), хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами (*controller*) [34, 71].

Собственно термин «контроллинг» широко применяется в Германии, откуда он и пришел в Россию.

Единого определения этому термину в России не существует.

Контроллинг - это, прежде всего управленческая концепция, которая охватывает все сферы деятельности предприятия: финансы и учёт, менеджмент и маркетинг, интегрируя и координируя деятельность различных служб для достижения оперативных и стратегических целей.

Поскольку отечественная терминология пока не устоялась, в России используют оба термина: и контроллинг, и управленческий учет. Однако термин «контроллинг» более информационно емкий и включает в себя не только чисто учетные функции, но и весь спектр управления процессом достижения конечных целей и результатов фирмы.

В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятия, торговые фирмы, банки и др.) в долгосрочной перспективе путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам;
- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- создания системы контроля над исполнением планов, корректировки их содержания и сроков реализации;
- адаптации организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды [28, 29, 30].

Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Контроллинг основывается на научных достижениях различных дисциплин: экономической теории, анализа хозяйственной деятельности, бухгалтерского учета, планирования, менеджмента, кибернетики, социологии. Для овладения контроллингом необходимы широкий кругозор и способность мыслить аналитически, а, кроме того, нужны знания по широкому спектру предметов, связанных с экономикой и управлением.

В России с 2001г. функционирует НП «Объединение контроллеров», которое предлагает рассматривать контроллера как навигатора руководителей при достижении целей, внутреннего консультанта и системного интегратора бизнес-процессов.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед предприятием. Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций (рис.1.7) [71].

Элементы процесса управления	Функции контроллинга в управленческом процессе
1	2
Определение целей	Определение количественных и качественных целей предприятия, выбор критериев, по которым можно оценить степень достижения поставленных целей
Планирование	Разработка методики планирования, координация комплекса частных планов и интеграция их в консолидированный план развития предприятия. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз
Управленческий учет	Контроллинг на базе управленческого учета формирует информацию, необходимую для определения стратегии и тактики управления, для оптимального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, осуществляет анализ и оценку эффективности производства в целом и в разрезе отдельных подразделений
Информационная поддержка управления	Функция контроллинга заключается в формировании баз данных и организации информационных потоков, в предоставлении необходимой информации пользователям

Рис.1.7. Функции контроллинга в управленческом процессе

Необходимость появления на современных предприятиях такого феномена, как контроллинг, можно объяснить следующими причинами:

1. Повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием:

- смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды, повышение гибкости предприятия;
- необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней средах предприятия;

- необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций;

2. Усложнение систем управления предприятием требует механизма координации внутри системы управления;

3. Информационный бум при недостатке релевантной (существенной, значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;

4. Общекультурное стремление к синтезу, интеграции различных областей знания и человеческой деятельности.

«Пространство» контроллинга можно определить в системе координат по двум измерениям:

- количественному (объемному) – мере системной сложности задач управления;

- качественному – глубине проработки вариантов управленческих решений

Как было сказано выше, контроллинг – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием. Современный менеджмент разделяет цели предприятия на две группы: оперативные (краткосрочные) и стратегические (долгосрочные, перспективные). Поэтому контроллинг позволяет осуществить постоянный контроль за достижениями как стратегических, так и оперативных целей деятельности предприятия. Следовательно, контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный (рис.1.8).

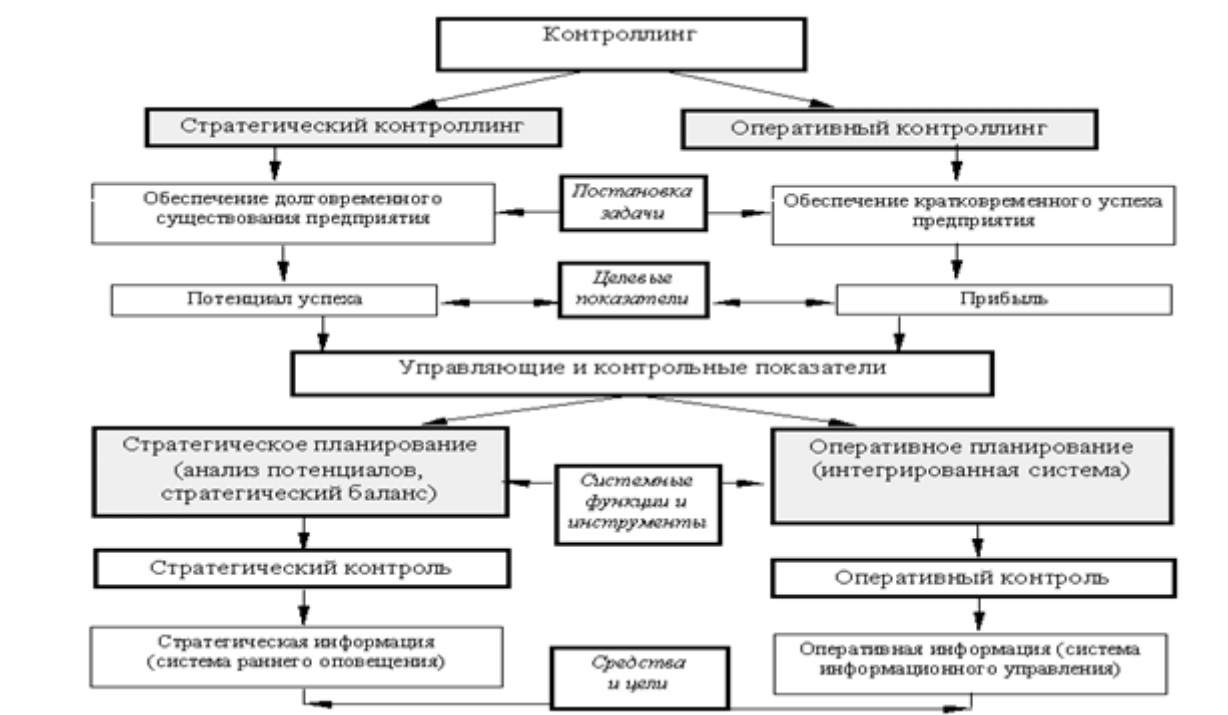


Рис.1.7. Аспекты стратегического и оперативного контроллинга [15, 29]

Сравнительные характеристики стратегического и оперативного контроллинга представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Характеристика оперативного и стратегического контроллинга [71]

Признаки	Стратегический	Оперативный
Ориентация	Внешняя и внутренняя среда организации	Экономическая эффективность и рентабельность деятельности предприятия
Уровень управления	Стратегический	Тактический и оперативный
Цели	Обеспечение выживаемости. Проведение антикризисной политики. Поддержание стратегического потенциала.	Обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия
Главные задачи	<ul style="list-style-type: none"> - Участие в установлении количественных и качественных целей предприятия - Ответственность за стратегическое планирование - Разработка альтернативных стратегий - Определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов - Определение узких и поиск слабых мест - Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями - Сравнение плановых и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений - Анализ стратегической эффективности (особенно инноваций и инвестиций) 	<ul style="list-style-type: none"> - Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование) - Определение узких и поиск слабых мест для тактического управления - Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями - Сравнение плановых и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений - Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов - Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений

Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели развития.

Инструменты стратегического контроллинга представлены на рисунке 1.9.



Рис.1.9. Инструменты стратегического контроллинга [15, 24, 33, 71]

Стратегический контроллинг, кроме того, несет ответственность за обоснованность стратегических планов. Прежде чем осуществлять контроль за достижением какой-либо цели, необходимо установить, насколько обосновано она выбрана и насколько реально ее достижение. Проверка стратегических планов включает в себя, как минимум, проверку на полноту планов, их взаимоувязку и отсутствие внутренних противоречий. По результатам проведенной проверки следует либо разработать систему

контроля за выполнением плана, либо приступить к разработке альтернативных вариантов стратегического плана.

Если выбранный вариант стратегического плана нас устраивает, то для разработки системы следящего контроля за достижением стратегических целей необходимо выбрать области контроля:

- стратегические цели (как качественные, так и количественные);
- критические внешние и внутренние условия, лежащие в основе стратегических планов;
- узкие и слабые места, выявленные в результате анализа стратегического плана.

При определении системы подконтрольных показателей необходимо помнить о следующих требованиях:

- объем показателей должен быть ограничен;
- показатели должны содержать данные по всему предприятию в целом, а также по всем его подразделениям;
- выбранные показатели должны быть динамичными и перспективными (необходимо обеспечить возможность сопоставления данных, как минимум, за пять лет);
- показатели должны иметь характер раннего предупреждения;
- при выборе показателей необходимо обращать внимание на то, чтобы они были сопоставимыми (с прошлыми достижениями, с другими предприятиями отрасли и т.п.).

Анализ выбранных подконтрольных показателей включает в себя следующее:

- сравнение нормативных и фактических значений с целью выявления отклонений;
- выявление причин и виновников отклонений;
- определение зависимости между полученными отклонениями и конечными результатами деятельности предприятия;
- анализ влияния полученных отклонений на конечные результаты.

аналитическую информацию передают с определенной периодичностью руководству предприятия для принятия управленческих решений.

Классификация систем показателей в контроллинге представлена на рисунке 1.10 [15, 24, 33, 71].



Рис.1.10. Классификация систем показателей в контроллинге

В большинстве литературных источников, посвященных вопросам стратегического и оперативного контроллинга, очень лаконично определяется сущность каждого из рассматриваемых аспектов контроллинга:

- "Делать правильное дело" - стратегический контроллинг;
- "Делать дело правильно" - оперативный контроллинг (рис.1.11).

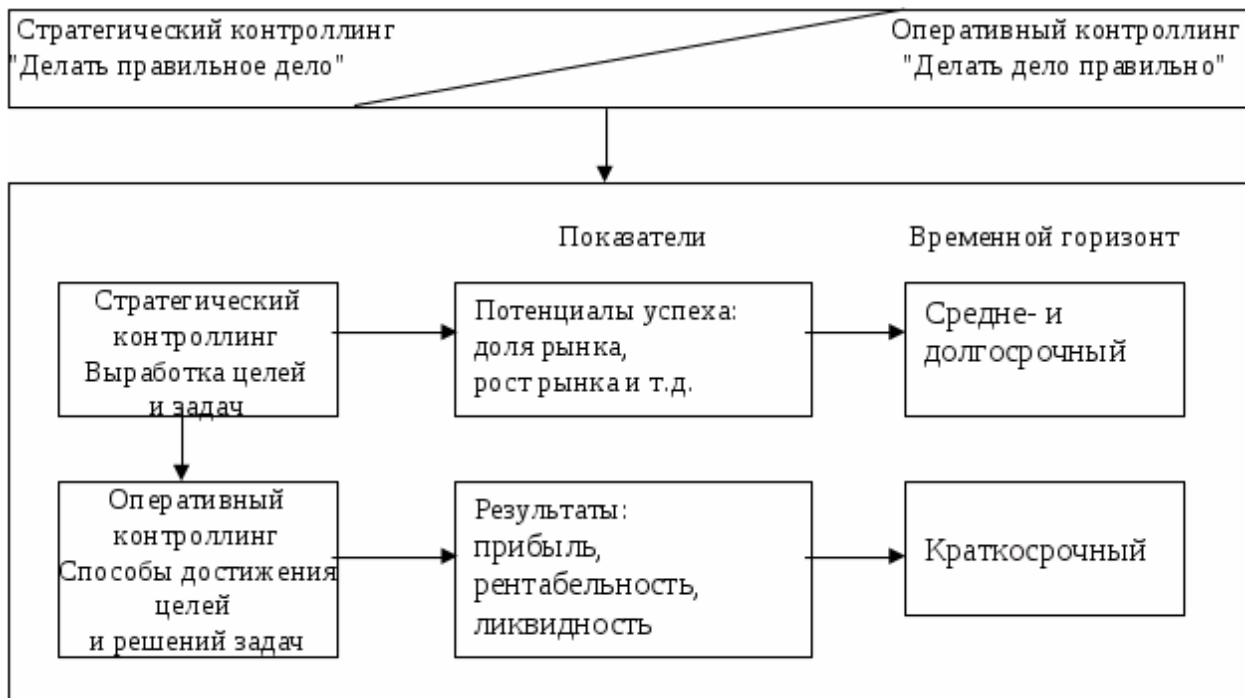


Рис.1.11. Сущность стратегического и оперативного контроллинга [15, 24, 33, 71]

Таким образом, можно утверждать, что *стратегический контроллинг* должен помогать предприятию эффективно использовать

имеющиеся у него преимущества и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе. Служба стратегического контроллинга выступает в качестве внутреннего консультанта менеджеров и собственников предприятия при выработке стратегии, стратегических целей и задач. Она предоставляет необходимую информацию, ориентирующую руководство в процессе принятия решения.

Основная задача *оперативного контроллинга* - оказывать помощь менеджерам в достижении запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и/или прибыли. Оперативный контроллинг ориентирован на краткосрочный результат, поэтому его инструментарий принципиально отличается от методов и методик стратегического контроллинга.

Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, т.е. ставит нормативные рамки. Оба рассматриваемых направления контроллинга отличаются по охватываемому временному горизонту. Так, оперативный контроллинг реализует свои функции на краткосрочном отрезке времени: до года. Стратегический контроллинг в современном менеджменте не привязан жестко к временным рамкам, хотя чаще всего речь идет о средне- и долгосрочном периоде [34, 71]

Использование методологии стратегического и оперативного контроллинга в качестве инструмента поддержки деятельности менеджеров может существенно повысить эффективность функционирования системы управления организацией (предприятием).

В организациях, различающих и признающих важность как оперативного, так и стратегического менеджмента, как правило, выделяют в самостоятельные организационные единицы подразделения оперативного и стратегического контроллинга.

В реальной практике стратегический и оперативный контроллинг достаточно тесно взаимодействуют друг с другом в процессе реализации функций менеджмента. Служба контроллинга выступает в качестве координатора между правлением и подразделениями предприятия при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществляет контроль за их выполнением.

1.3. Система сбалансированных показателей как часть стратегического контроллинга деятельности торговой организации

В настоящее время, очень перспективным инструментом стратегического управления является сбалансированная система показателей, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов.

В последние десять лет в системе стратегического управления выделилось перспективное направление – Сбалансированная система показателей (ССП), которая стала одной из самых передовых методологий,

направленных на оценку деятельности предприятия и достижение стабильно высоких и устойчивых результатов.

Сбалансированная система показателей (BSC, Balanced Scorecard) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации: финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные, управленческие и т. д. [23, 44, 45, 70]

ССП – это инструмент стратегического управления, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией. ССП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

Глобальная цель данной системы включает ряд подцелей:

- создание системы управления компанией, организацией позволяющую планомерно реализовывать стратегические планы, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии посредством ключевых показателей эффективности;
- создание показателей деятельности менеджеров более высокого уровня, включающих в интегрированном виде задачи и показатели управляющих более низкого уровня организационно-функциональной структуры;
- обеспечение реализации стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение;
- устранение разрыва между целями компании и их операционной реализацией, а также оперативное реагирование на изменения;
- оценка успешности любого затратного проекта;
- привязка цели компании к деятельности персонала.

Своими истоками история создания ССП уходит в 1990 год, когда в США Институт Нолана Нортон (Nolan Norton Institute) предложил провести исследования в области разработки показателей деятельности организации будущего, так как существующие подходы к оценке деятельности организации неизбежно устаревали. Проект возглавил Дейвид Нортон, директор Института Нолана Нортон, а научным консультантом стал Роберт Каплан. В течение первого года работы над проектом участники проекта и представители компаний различных отраслей (финансовых, производственных, сервисных, тяжелой индустрии и высоких технологий) совместно обсуждали содержание новой модели оценки деятельности предприятия. Работая над проектом, исследователи изучали, дополняли, совершенствовали различные перспективные системы оценки деятельности

предприятий. Наряду с совершенствованием традиционных показателей, например, показателей деловой активности, создавались абсолютно новые – показатели своевременной доставки товара или услуги клиенту, качества продукции и временных циклов производственных процессов, показатели эффективности разработки новых продуктов, показатели совершенствования, работы в команде, эффективности лидерства и т. д. В процессе исследования выдвигались разнообразные идеи, предложения, касающиеся содержания показателей системы. Например, рассматривалась возможность включения показателей создания стоимости для акционеров, производительности и качества, однако в процессе апробирования исследователи пришли к выводу, что самой оптимальной является многофункциональная система оценки деятельности организации, которая в итоге получила название «Сбалансированная система показателей» и включила в себя четыре главные составляющие: финансовую, клиентскую, внутреннюю и составляющую обучения и развития.

Они назвали свою разработку «Balanced Scorecard» (BSC), чтобы подчеркнуть сбалансированность («Balanced») системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей («Scorecard») [44, 45, 70].

Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния предприятия, не позволяет построить точный прогноз его развития. И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними. ССП позволяет проводить комплексный учет всех показателей. ССП дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого, а также:

- указывает, откуда берется рост доходов;
- указывает, какие клиенты его обеспечивают и почему;
- выявляет те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться компания, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата.

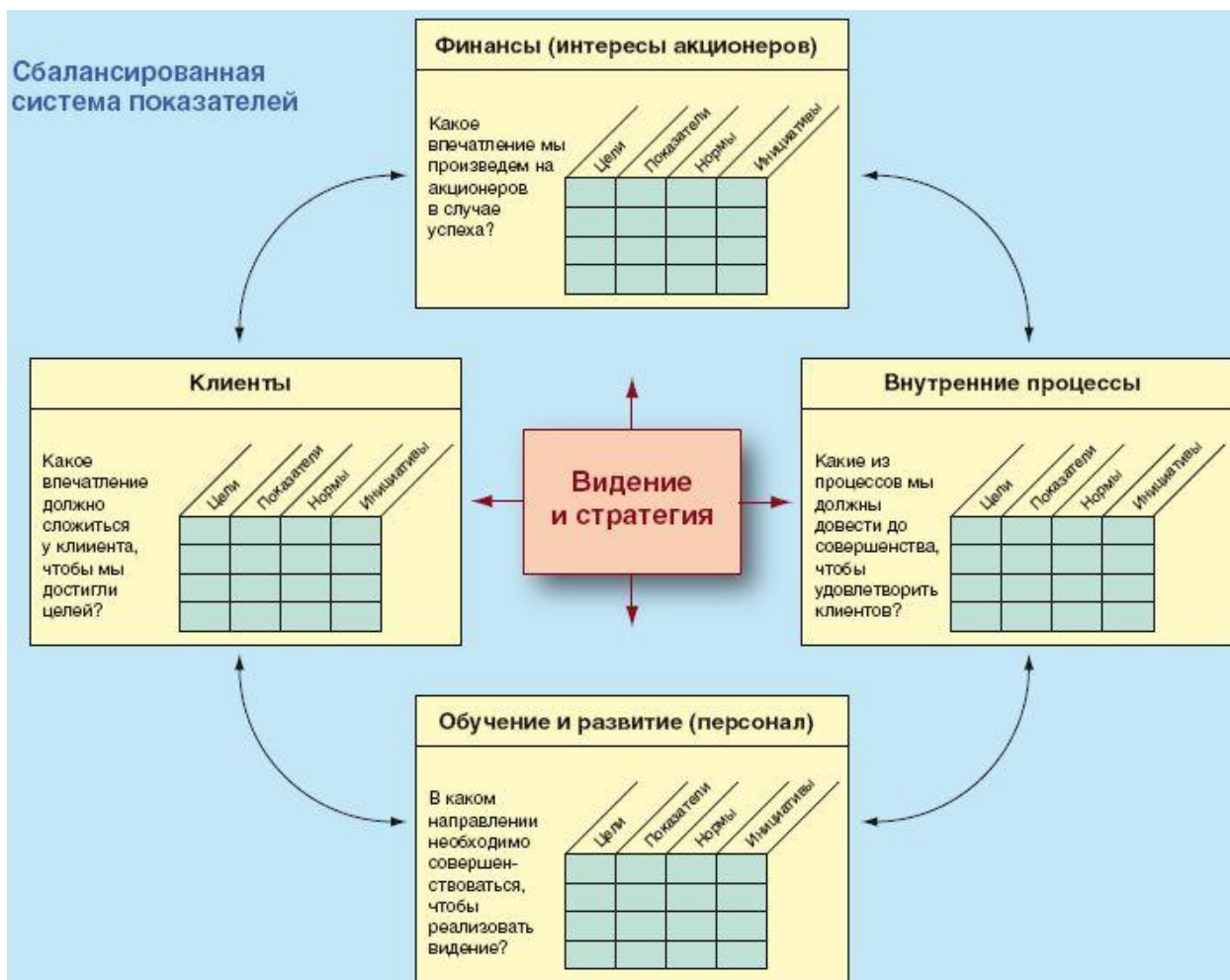


Рис.1.12. Сущность сбалансированной системы показателей [45, 70]

Работа по разработке сбалансированной системы показателей начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии. Для того чтобы определить финансовые цели, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности. Но что особенно важно с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента.

Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов. Традиционные системы оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов. ССП же выявляет те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую, удается обнаружить абсолютно новые внутренние бизнес-процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

Что же касается последнего компонента ССП – обучения и развития, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные

технологии и системы, а также в усовершенствование организационных процедур, жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и, в конечном счете, акционерам.

Пошаговый процесс применения системы сбалансированных показателей представлен на рисунке 1.13 [23, 44, 45, 67].

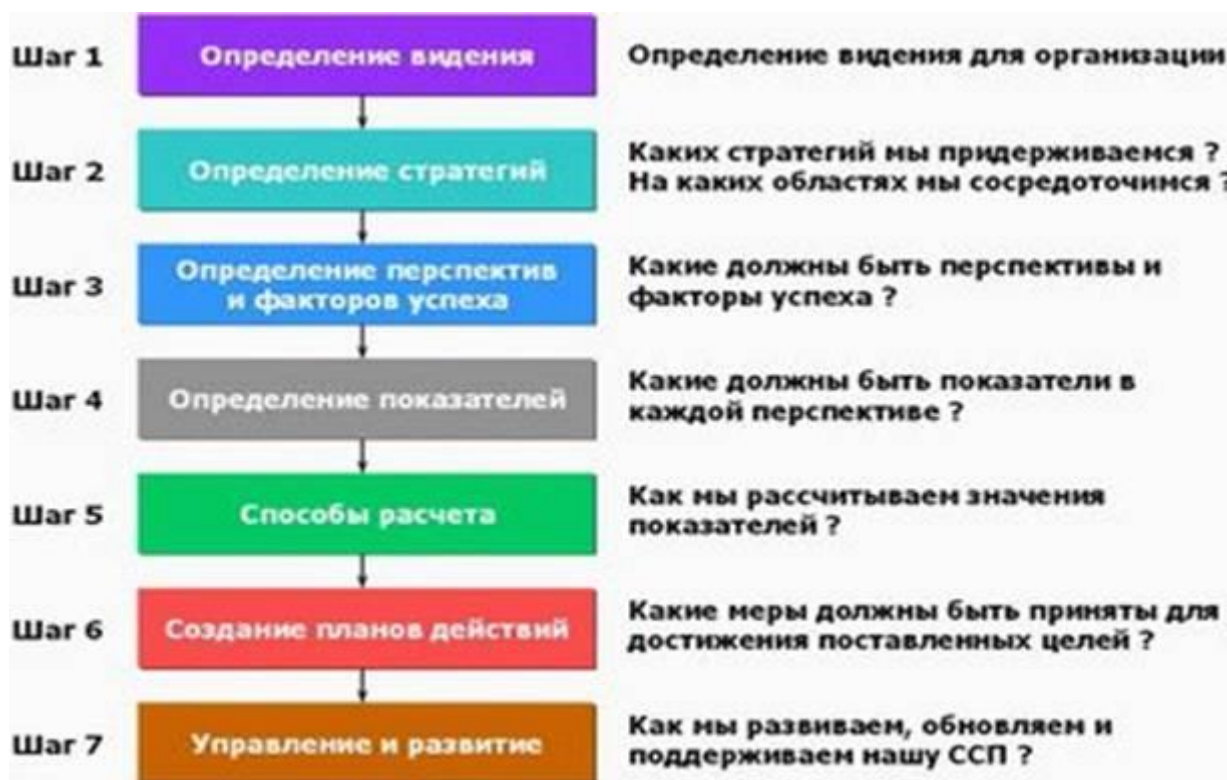


Рис.1.13. Процесс применения системы сбалансированных показателей

ССП это не просто система контроля, оценки исполнения и улучшения процессов, оценки деятельности персонала – это серьезнейший аналитический инструмент, внедрить который в масштабах большой компании – долгосрочная и очень сложная задача, но который позволит руководству и менеджерам высшего звена получать желаемые результаты в условиях жесткой конкуренции, в которых сегодня работают все компании.

С помощью ССП можно не только анализировать финансовые результаты, но и одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста. Тем более, что в последнее время, структура активов современного бизнеса увеличивается в пользу нематериальных активов, их сотрудников и знаний, которыми эти люди обладают.

Сегодня предприятия различных секторов экономики и производства находятся в эпицентре революционных преобразований. На смену эпохе промышленной конкуренции идет эпоха конкуренции информационной, в которой основной упор делается не на извлечение максимума прибыли при

экономном использовании масштабов и объемов производства, а на внедрение новых информационных и инновационных технологий, оптимальную и эффективную мобилизацию своих нематериальных активов, интеграцию бизнес-процессов, развитие менеджмента и т. д.

Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

Основываясь на результатах, полученных в рамках исследования теоретических аспектов стратегического контроллинга в деятельности торговой организации, можно сделать следующие выводы:

1. Анализ зарубежных и отечественных исследований доказывает, что в современной экономике для всех участников рыночных отношений большое значение имеет стратегическое управление организацией.
2. Торговая организация является частью потребительского рынка, а услуги торговой организации являются специфическими и объединяющими для остальных участников потребительского рынка.
3. Система стратегического управления организации должна включать в себя современный и эффективный инструментарий, представляющий совокупность специальных методов и инструментов воздействия. Именно таким инструментом является стратегический контроллинг на основе системы сбалансированных показателей, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией. ССП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленными задачами диссертационное исследование позволяет сформулировать ряд выводов.

1. Анализ зарубежных и отечественных исследований доказывает, что в современной экономике для всех участников рыночных отношений большое значение имеет стратегическое управление организацией.

2. Торговая организация является частью потребительского рынка, а услуги торговой организации являются специфическими и объединяющими для остальных участников потребительского рынка.

3. Система стратегического управления организации должна включать в себя современный и эффективный инструментарий, представляющий совокупность специальных методов и инструментов воздействия. Именно таким инструментом является стратегический контроллинг на основе системы сбалансированных показателей, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией.

Стратегический контроллинг в розничной торговле представляет собой концепцию стратегического управления, направленную на обеспечение устойчивого развития предприятия за счет координации функций стратегического планирования, контроля и формирования системы информационно-аналитического обеспечения менеджмента. При этом основной целью стратегического контроллинга является повышение эффективности использования конкурентных преимуществ фирмы в настоящем и создание потенциалов успешной деятельности в перспективе, а также контроль и анализ продвижения предприятия по направлению к поставленным стратегическим целям.

ССП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности. Первостепенно формируются стратегические цели организации;

4. Наряду с классическими методами разработки стратегии организации существуют и новые, такие как система сбалансированных показателей, а именно стратегические карты. Модель стратегических карт позволяет одновременно контролировать реализацию целей во всех основных аспектах; ее преимущество состоит в том, что она позволяет определить решающие для достижения успеха направления деятельности;

5. Для торговой организации наиболее подходящими являются следующие методы разработки стратегии – SWOT-анализ, BCG-анализ и метод стратегических карт.

6. Исследован рынок услуг предприятий торговли Красноярского края за последние 5 лет – тенденции положительные;

7. Раскрыто содержание системы стратегического контроллинга, учитывающее влияние факторов внешней среды;

8. Доказана необходимость формирования системы стратегического контроллинга через построение стратегических карт;

9. Предложена пятиэтапная модель формирования системы стратегического контроллинга торговой организации, состоящая из последовательных шагов, позволяющая снизить влияние рисков и неопределенности при реализации проекта, а также включить весь персонал в разработанный проект;

10. Разработана причинно-следственная цепочка с нумерацией связей для ООО «Винотека», которая помогает построить стратегическую карту исследуемого предприятия;

11. Произведена апробация формирования системы стратегического контроллинга в деятельности торговой организации «Винотека», функционирующего в виде современного формата предпринимательской структуры.

Таким образом, формирование системы стратегического контроллинга в деятельности торговой организации – важнейший фактор конкурентоспособности предприятия, а также развития сферы торговли, как части потребительского рынка города и региона. Значительная роль в решении этой задачи отводится разработке научно-методического обеспечения, отвечающего современным условиям рыночной экономики и направленного на качественное преобразование системы управления услугами предприятий торговли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Общероссийский классификатор услуг населению ОК002=93: утв. Постановлением Госстандарта РФ от 28 июня 1993 г. № 163. – Москва: Изд-во стандартов, 1994. – 22 с.
2. Красноярский край в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. – 119 с.
3. Красноярск в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. – 26 с.
4. Сравнительный анализ показателей социально-экономического развития Красноярского края со среднероссийскими за период 1995-2015 годы: аналитическая записка / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. – 32 с.
5. Торговля Красноярского края в 2015 году: стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. – 97 с.
6. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Краснояр. краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. – 459 с.
7. Аграновский, Е.Д. Комплексное развитие сети торговли и общественного питания на селе / Е.Д. Аграновский, В.П. Музычкин. – Москва.: Экономика, 1989. – 88 с.
8. Александров, Ю.Л. Исследование рынка потребительских товаров: методологические основы, практика использования: монография / Ю.Л. Александров, Н.Н. Терещенко; Краснояр. торг.-эконом. ин.-т;. – Красноярск, 2000. – 320 с.
9. Александров, Ю.Л. Экономика товарного обращения: монография: в 2 ч. / Краснояр. торг.-эконом. ин.-т; Ю.Л. Александров, Н.Н. Терещенко. – Красноярск, 1999.- 181 с.
10. Александров, Ю. Л. Основы экономики рынка потребительских товаров: учеб. пособие / Ю.Л. Александров; Краснояр. торг.-эконом. ин.-т – Красноярск, 1995. – 154 с.
11. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: учеб. пособие / О.Д. Андреева. – Москва.: ИНФРА-М-НОРМА. 1997. – 224 с.
12. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева. - Москва: Экономика, 1999. – 703 с.
13. Багиев, Г.Л. Маркетинг-менеджмент в системе организации общественного питания: учеб. пособ. / Г.Л. Багиев, А.И. Фомин. – Санкт-Петербург.: СПбГУЭФ, 1998. – 86 с.
14. Байе, М.Г. Управленческая экономика и стратегия бизнеса: учеб. пособ. для вузов: пер. с англ. / М.Г. Байе; под ред. А.М. Никитина. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 743 с.

- 15.Безрукова, Т.Л. Формирование механизма устойчивого развития предприятия: факторный анализ, контроллинг, моделирование /Т.Л. Безрукова; Воронеж, гос. лесотехн. акад. — Москва: МГУЛ, 2002. — 251 с.
- 16.Белоусова, Т. Россия в меняющемся мире / Т. Белоусова, А. Илларионов. — М.: ИЭА. 1997. - 672 с.
- 17.Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособ. / И.К. Беляевский. — Москва: Финансы и статистика. 2001. — 320 с.
- 18.Богославец, Г.Н. Изучение спроса в оптовой торговле / Г.Н. Богославец, Н.И. Ковганич, Н.А. Кривенко. — Киев: Техника, 1989. — 231 с.
- 19.Болт, Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: пер. с англ. / Г.Дж. Болт. — Москва: Экономика, 1991. — 271 с.
- 20.Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: Правовая культура, 1994. — 528 с.
- 21.Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: пер. с нем. / А. Вайсман — Москва: Интерэксперт: Экономика, 1995. — 344 с.
- 22.Вальтух, К.К. Целевая функция потребления. Анализ и практическое использование / К.К. Вальтух. — Новосибирск: Наука, 1980. — 384 с.
- 23.Внедрение сбалансированной системы показателей / пер. с нем. под науч. ред. В. Толкача. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 478 с.
- 24.Васильева, Н.В. Совершенствование инструментов и методов контроллинга в промышленных организациях (на примере предприятий меб. пр-ва): автореф. дис. . канд. экон. наук: 08.00.05. / Н.В. Васильева. — Красноярск, 2003. — 22 с.
- 25.Гиляровская, Л. Контроллинг как база обоснования и принятия управленческих решений / Л. Гиляровская, В. Белкин // Управление собственностью. 2002. - №2. — С.31—37.
- 26.Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. — Москва: Финэкспресс, 1998. — 416 с.
- 27.Голубков, Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. — М.: Финэкспресс, 1998. — 656 с.
- 28.Грамотенко, О. Контроллинг. (Что? Зачем? Кому? Как?) Электронный ресурс. / О. Грамотенко. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/managementycontrolling/whatiscontrolling.shtml>
- 29.Гусева, И.Б. Проблемы становления и развития контроллинга в России / И.Б. Гусева // Проблемы теории и практики управления. 2005. - №6. - С. 80-84.
- 30.Гусева, И.Б. Инструментальная база контроллинга / И.Б. Гусева // Контроллинг. 2007. - №4 (24). - С. 15-19.
- 31.Гусева, И.Б. Классификация видов контроллинга / И.Б. Гусева // Контроллинг. 2007. - №2(22). - С. 20-24.
- 32.Гусева, И.Б. Чувство дороги: управление затратами в системе контроллинга / И.Б. Гусева // Российское предпринимательство. 2002. — №7.-С. 69-73.
- 33.Гусева, И.Б. Организационно-методические аспекты контроллинга на промышленных предприятиях (на примере предприятий Нижегород. обл.):

- автореф. дис. . канд. экон. наук: 08.00.05. / И.Б. Гусева. — Н. Новгород, 2003. 24 с.
34. Дайле, А. Практика контроллинга / А. Дайле; пер. с нем., под. ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой — Москва: Финансы и статистика, 2003. 335 с.
 35. Данилин, О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения. Электронный ресурс. / О. Данилин. Режим доступа: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc537.htm>
 36. Данилочкина, Н.Г. Контроллинг внешней среды / Н.Г. Данилочкина // Контроллинг. 2006. - № 17. - С. 16-20.
 37. Дедов, О.А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием / О.А. Дедов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 248с.
 38. Ершова, С. А. Региональная экономика и региональное рынковедение. учеб. пособие / С. А.Ершова. – Санкт-Петербург.: СПбГИЭА, 1996. – 50 с.
 39. Забелин, П. В. Основы стратегического управления: учебник / В. П. Забелин. - М.: Маркетинг, 1998. - 324 с.
 40. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – Москва: Юрист, 2002. - 416 с.
 41. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика / А. Т. Зуб. – Москва: Аспект-Пресс, 2002. – 415 с.
 42. Зырянова, Л. Е. Реальные параметры потребительского рынка / Л. Е. Зырянова // Российская торговля.- 2005. - №7-8. – С. 14-16.
 43. Ильенкова, Н.Д. Спрос: анализ и управление: учеб. пособ. / Н.Д. Ильенкова.- Москва: КНОРУС, 2006. – 211 с.
 44. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособ. / В.Г. Кандалинцев. – Москва: КНОРУС, 2006. – 224 с.
 45. Каплан, Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – Москва: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.: ил.
 46. Капустина, Н.Е. Теория и практика маркетинга в США / Н.Е. Капустина. – Москва: Экономика, 1981. – 160 с.
 47. Кейнс, Дж. Общая теория занятости, процента и денег: пер. с англ. / Дж. Кейнс. – Москва: Экономика, 1998. – 167 с.
 48. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 416 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
 49. Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента: учеб. пособие / Э.М. Коротков. - Москва: ДеКа, 2004. - 893 с.
 50. Костко, Н.Н. Применение методов математического программирования для оптимального планирования в торговле и общественном питании: учеб. пособ. / Н.Н. Костко. – Москва: МГУ. 1990. – 35 с.
 51. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер. – 9-е изд. – Санкт-Петербург: Питер Ком.. 1998. – 520 с.

52. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург.: Корона; Литера плюс, 1994. – 698 с.
53. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для Вузов / М. И. Круглов. – Москва: Русская Деловая литература, 1998. – 768 с.
54. Крутиков, Ф.А. Изучение рынка товаров народного потребления (проблемы, решения) / Ф.А. Крутиков. – Москва: Экономика, 1972. – 206 с.
55. Крылова, Г.Д. Маркетинг: теория и 86 ситуаций: учеб. пособ. для вузов / Г.Д. Крылова, М.И. Соколова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 1992. – 519 с.
56. Куимов, В.В. Научно-методические основы формирования и развития потребительского комплекса в условиях создания рыночной экономики / В.В. Куимов. – Новосибирск: ИО и ОПП СО РАН, 1999. – 324 с.
57. Курс социально-экономической статистики: учебник для вузов / под ред. М.Г. Назарова. – М.: Финстатинформ; ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 771 с.
58. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок (Стратегический и операционный маркетинг) / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ., под. ред. В.Б. Колчанова – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 800 с.
59. Левин, Б.Н. Социально-экономические потребности: закономерности формирования и развития / Б.Н. Левин. – Москва: Мысль, 1974. – 315 с.
60. Литл, Дж. Ф. Основы маркетинга: чего же хотят ваши потребители / Дж.Ф. Литл. – Москва: Внешторгиздат, 1997. – 400 с.
61. Лукичева, Л.И. Управление интеллектуальным капиталом: учеб. пособ. / Л.И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2007. – 552 с.
62. Макконелл, Кэмпбэлл Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т. Т.2: пер. с англ.-11-е изд / Кэмпбелл Р. Макконелл, Стенли Брю. – Москва: Республика, 1992. – 400 с.
63. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское Соглашение, 2001. – 288 с.
64. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии: Т.1. Кн. 1. Процесс производства капитала // К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения: В 30 т. Т 23. – 20-е изд. – Москва: Госполитиздат, 1960. – 907 с.
65. Мельничук, Д. Б. Семь граней стратегического управления предприятием / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №5. - С. 3-10.
66. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеддоури. – Москва: Дело, 1992. – 702 с.
67. Нивен, Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей / пер. с англ. под ред. М. Горского. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
68. Новоселов, Ю.А. Социально-экономическое прогнозирование: учеб. пособ. / Ю.А. Новоселов. – Новосибирск: Сиб. УПК, 2000. – 132 с.
69. Овсянников, А.А. Типология потребительского поведения / А.А. Овсянников, И.И. Петай, Н.М. Римашевская. – Москва: Наука, 1989. – 239 с.
70. Ольве, Н.-Г. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: пер. с англ. / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – Москва: Вильямс, 2006. – 304 с.: ил.

- 71.Окороков, В.Р. Введение в теорию контроллинга / В.Р. Окороков, А.А. Ветров, Ю.А. Соколов. Санкт-Петербург: СПбГТУ, 2000. - 249 с
- 72.Орлов, А.В. Товары и услуги: проблемы управления / А.В. Орлов, А.И. Уралов, Д.А. Рубвальтер. – Москва: Экономика, 1990. – 315 с.
- 73.Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 285 с.
- 74.Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. 2001. - №3. - С. 102-107.
- 75.Попов, Д.Е. Эволюция показателей стратегического контроллинга /Д.Е. Попов, О.А. Романова. Екатеринбург: УрО РАН, 2002.- 274 с.
- 76.Псарева, Н.Ю. Обеспечение устойчивого развития предприятия / Н.Ю. Псарева// Экономика строительства. — 1995. — N 5.- С.9-17.
- 77.Салин, В.Н. Экономико-статистическое изучение потребления /В.Н. Салин. – М.: Финансы и статистика, 1990. -123 с.
- 78.Симионова, Н.Е. Методы анализа рынка: учеб. пособ. / Н.Е. Симионова. – М.: Экспертное бюро, 2000. – 128 с.
- 79.Слуцкий, М.Л. Исследование основных аспектов взаимодействия контроллинга и менеджмента / М.Л. Слуцкий. — Санкт-Петербург., 2003.- 248 с.
- 80.Слуцкий, М.Л. Контроллинг как система повышения эффективности управления промышленным предприятием / М.Л. Слуцкий; СПб. гос. ун-т эконом. и финансов. — Санкт-Петербург., 2004. -259 с.
- 81.Слуцкий, М.Л. Сегментарный анализ как инструмент контроллинга / М.Л. Слуцкий // Аудитор. 2005. - №6. - С. 24-28.
- 82.Статистика рынка товаров и услуг: учебник / И.К. Беляевский и др.; под ред. И.К. Беляевского. – Москва: Финансы и статистика, 1995. – 432 с.
- 83.Столмов, Л.Ф. Изучение и прогнозирование покупательского спроса: учебник для кооп. ин-тов / Л.Ф. Столмов. – М.: Экономика, 1983. – 232 с.
- 84.Тараненко, Е.А. Спрос на товары: диалог промышленности и торговли / Е.А. Тараненко. – М.: Знание, 1990. – 62 с.
- 85.Твалдиани. Ю.К. Спрос и предложение / Ю.К. Твалдиани. – Москва: Экономика, 1987. – 135 с.
- 86.Терещенко, Н.Н. Исследование рынка потребительских товаров (региональный аспект): Дис...канд. эконом. наук / Терещенко Н.Н. – Красноярск, 1998.- 146 с.
- 87.Терещенко, Н. Н. Эффективность деятельности торгового предприятия: теория, методология, практика оценки: монография / Н. Н. Терещенко, О. Н. Емельянова; Краснояр. гос. торг.- эконом. ин-т. – Красноярск, 2004. – 229 с.
- 88.Томсон, А. А. Стратегический менеджмент: учебник: пер. с англ. / А. А.Томсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576.
- 89.Уткин, Э.А. Контроллинг: российская практика / Э.А. Уткин, И.В. Мартынюк. М.: Финансы и статистика, 1999. - 271 с.
- 90.Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург.: Питер, 2007. – 352 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).

- 91.Цыба, В.Т. Математико-статистические основы социологических исследований / В.Т. Цыба. – М. Финансы и статистика, 1981. – 255 с.
- 92.Чаплина, А.Н. Менеджмент в торговле / А.Н. Чаплина, И.В. Кошелева; Краснояр. гос. торг.-эконом. ин-т. Красноярск, 2003. - 254с.
- 93.Швальбе, Х. Практика маркетинга для малых и средних предприятий: пер. с нем. / Х. Швальбе. – Москва: Республика, 1995. – 260 с.
- 94.Штиглиц, Х. Контроллинг / Х. Штиглиц, ' Р. Хофмастер; Ин-т содействия экономике Федеральной палаты экономики Австрии. Группа техники и экономики производства. Ч. 1,2. — Вена, 1999. — 125 с.
- 95.Якименко А.А. Помощь от профессионала. Организация службы контроллинга на средних по размеру предприятий легкой и пищевой промышленности / А.А. Якименко // Российское предпринимательство. -2000.-№5.-С. 102-111.
- 96.Horvath, P. Controlling. München: Vahlen, 1994.
- 97.Porter/Compotetive Srtategy/ – New York, 1980.

